



变通之神

粤商凭什么给点阳光就灿烂

王中天◎编著

追溯粤商起源 洞悉粤商特点
透视粤商英才 破译粤商商道
解读粤商新贵 共勉粤商启示



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

变通之神

粤商凭什么给点阳光就灿烂

王中天◎编著



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

变通之神 粤商凭什么给点阳光就灿烂 / 王中天 编著.
— 武汉: 华中科技大学出版社, 2012.2
ISBN 978-7-5609-7472-9

I. 变… II. 王… III. 商业经营—广东省 IV. F729

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第229907号

变通之神 粤商凭什么给点阳光就灿烂

王中天 编著

策划编辑: 谢 荣 曹 霞

责任编辑: 闫丽娜

封面设计: 北京汇智泉文化

责任校对: 孙 倩

责任监印: 熊庆玉

出版发行: 华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编: 430074 电话: (027) 87557437 (010) 84533149

印 刷: 华中科技大学印刷厂

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 13

字 数: 168千字

版 次: 2012年2月第1版第1次印刷

定 价: 23.00元



本书若有印装质量问题, 请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线: 400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究



序 言

广东能够有今天的繁荣景象，得益于它的优越的地理位置，以及活跃在市场中的广东商人。

广东的海岸线全长4300公里，居全国之首。著名的广州港具有水位深、流量大、不淤浅的特点，这对于广州的对外贸易来说，无疑提供了最为便利的地理条件，同时，也促进了广东经济的发展和粤商的形成。

闻名世界的“海上丝绸之路”的发祥地就是广东等。这一条从广州始航的“海上丝绸之路”，连接着南海、印度洋、波斯湾、非洲东海岸，途经九十多个国家和地区，全程长达14000公里，是当时世界上最长的远洋航线。从此，广州成为当时闻名世界的中国对外贸易第一大港——世界东方大港。

中国的大批商品源源不断地运到广州出口，而外国商品也通过广州销往中国各地。面对日趋激烈的海洋贸易竞争，清朝政府不但没有主动参与，反而把国门关闭起来。乾隆二十二年（1757年），清政府关闭漳州、宁波、云台山三处通商口岸，只留下广州一个对外贸易口岸。此时，广州成为全国唯一的对外贸易口岸。到了鸦片战争之时，广州的外贸空前繁荣。

不可否认，广东商人占尽天时和地利。而在此时孕育而生的广东十三行，垄断了对外贸易的经济特权。鸦片战争后，中英《南京条约》的签订彻底摧毁了十三行独揽对外贸易的特权。广州也不再是中国唯一的通商口岸，

十三行渐渐从人们的视线中消失了。但是，广东商人并没有因此而销声匿迹。

改革开放以后，广东商人迎接着改革的春风，使广东省迅速发展起来。他们之所以能够驰骋在商海中历久不衰，就是因为他们拥有一套独特的生意谋略，比如，“敢为天下先”、“人弃我取，抢占商机”、“借来主义”、“求新求变”、“追求卓越”等。正是凭借着这些独特的商业谋略，使得他们走在国人的前面，成为最先富起来的一群人。

在2009年《福布斯》公布的福布斯中国富豪榜单中，李嘉诚、李兆基、郑裕彤、刘銮雄、邢李源等粤商富豪赫然出现在榜单上。而在2010年的中国仁富榜中，上榜人数最多的仍旧是粤商。如今，粤商、浙商、苏商和闽商，这四大商帮在市场经济中叱咤风云，而其中的粤商，经过历史长河的洗礼和考验，不仅能够保持长盛不衰，而且愈加强盛。

本书汇集了粤商的大量真人真事，通过研究他们的性格特征、商业传统和心理文化，向读者剖析和展示粤商获取财富的经商技巧以及他们的成功经验，从而帮助广大有志于经商的朋友掌握与粤商打交道的本领。另外，也希望广大读者朋友们在仔细研读的同时，能够对广东商人的商道作出最好的诠释和解读。



目 录

第一回 粤商溯源.....	1
第二回 粤商性格特点.....	11
第三回 粤商英才一：从酒楼跑堂到泰国首富	21
第四回 粤商英才二：贫苦家庭走出的华人首富	33
第五回 粤商英才三：“我不可能一辈子都贫穷”	49
第六回 粤商英才四：地产奇才李兆基	65
第七回 粤商商道一：敢字当先，勇闯世界	81
第八回 粤商商道二：人弃我取，抢占商机	97
第九回 粤商商道三：强强联合，必将更强	109
第十回 粤商商道四：坚韧不拔，追求卓越	121
第十一回 粤商商道五：“借”来主义，寻求发展	133
第十二回 粤商商道六：诚实守信，做人之本	145
第十三回 粤商商道七：求新求变，取胜法宝	159
第十四回 粤商商道八：富不忘本，回报社会	171
第十五回 新粤商崛起	181
第十六回 粤商启示：城池尽失，江山易主	193

第一回 粤商溯源

广东，简称为粤。如今来看，作为第一批接受了改革开放春风吹拂的沿海城市，发展之势异常迅猛。今天的财富界，大名鼎鼎的粤商数不胜数，他们的身体里，流淌着前辈们精明的经商因子。据说，早在秦汉时期，广东商人便开始利用“海上丝绸之路”做生意，足见其起源的久远。

粤

商自古以来，特别是近代以来，在推动中国和世界的商业发展中扮演着重要角色。粤商文化历史渊源深远，经商能力超群的他们，在商场多个领域都扮演领衔的角色。在2009年《福布斯》公布的中国富豪榜单中，李嘉诚、李兆基、郑裕彤、刘銮雄、邢李源等粤商富豪赫然出现在榜单上。而在2010年的中国仁富榜中，上榜人数最多的仍旧是粤商。如今，粤商、浙商、苏商和闽商，这四大商帮在市场经济中叱咤风云，而其中的粤商，经过历史长河的洗礼和考验，不仅能够保持长盛不衰，而且愈加强盛。

回顾粤商的发展历史，离不开航海业的推动，优越的地理位置，促进了广东的经济发展和粤商的形成。据史料记载，早在秦汉时期，就有广东商人利用“海上丝绸之路”到海外做生意的记录。到了明代，航海业的兴盛带动了其他商业发展，广东商人更是足迹遍天下，广东成为我国著名的侨乡。到了清朝时期，乾隆下令封闭全国海关，仅留广州一个海关，从此，这里就成为全国唯一的通商口岸。同时，清政府规定进入中国的外国商人只能同广州的十三行进行直接交易。这不仅促进了粤商的发展，也促进了广东社会经济的繁荣。

早在春秋战国时期，广州既是闻名的富饶地区，又是热带珍贵特产的集散地，并且迅速发展成为南方最大的商业与手工业中心。战国时期，广州已开始与邻国有贸易往来。据日本书刊记载：“楚国品物由交趾岭南（两广）蜀各地所输入。”

从秦汉开始，广东就已经开始利用地理位置的优势，广泛地与内地和海外进行密切的贸易往来。当时，广东开辟了自徐闻、合浦、番禺等港口，庞

大的海上运输船队与亚、非、欧各国进行紧密联系。中国的丝织品、瓷器、铁器、铜钱、纸张、金银等以广州为起航站运往海外，换回珠宝、香料、象牙、犀角等，广州成为当时世界上最著名的贸易大港。根据司马迁的《史记》记载，当时“九大都会”其一的“番禺”就隶属于广州。

到了唐宋时期，随着大庾岭新路的开辟和航海技术的发展，广州的水路交通以及对外贸易也有了明显的发展。当时，对外贸易有陆海两路，陆路主要是西北部的丝绸之路，海路贸易的都会主要是广州。尤其到了宋代，中国经济发展达到鼎盛，加上宋朝对对外贸易的重视，广州的航海业也空前繁荣。当时建造的大船高有四层，可以同时搭载上千人，大船就像一个豪华的建筑，卧室、客厅、餐厅、货仓和厕所等一应俱全。

在此时期，闻名世界的“海上丝绸之路”进入繁盛时期，而它的发祥地就是广东。这条从广州开始的“海上丝绸之路”，连接着南海、印度洋、波斯湾、非洲东海岸，途经九十多个国家和地区，全程长达14000公里，是当时世界上最长的远洋航线。从此，广州成为当时闻名世界的中国对外贸易第一大港——世界东方大港。

宋人陶弼的《广州》这首诗，将广州当年对外贸易的繁荣景象描绘得十分真切。

日边市舶程途远，
琵琶洲中船檣繁。
嵒岬大舶映云日，
新酒满筛蛮姬店。

在当时，每年来广州的外国商船有四十多艘。到了明清时期，“海上丝绸之路”已经发展到商品贸易全球化阶段，这标志着“海上丝绸之路”到了极盛时代。此时，广东的经济贸易与各国的政治、外交、军事、文化的交流交织在一起，其规模之大、范围之广和影响之深都是空前的。

“海上丝绸之路”不但带动了丝绸业的发展，也带动了其他行业的发展。广东商人最初就是靠运输货物来从中获利，在后来的贸易活动中经济作

物占的比例越来越大，其中就有荔枝、烟草和槟榔等。出口贸易不再局限于丝织品，很多水果、铁器、陶瓷等商品也开始远销国外。在《广东新语》中曾经这样记载，广东的香糖、果箱、铁器、藤、蜡、番椒、苏木、蒲葵等货物，“北走豫章、吴浙，西北走长沙、汉口”。这些货物也通过广州远销“红毛、日本、琉球、吕宋、帆跽二洋，悠悠数千里”，为广东商人赢取大量的利润。

明末清初，广东的绸缎因为不褪色、不沾尘，又皱折易直，故有“广纱甲于天下”的说法。因此，广东的绸缎特别受到外国商人的喜爱和欢迎。在当时，广州佛山的铁器销路也特别好。尤其是铁锅，在当时已经成为广货中的“名牌”，风靡海内外市场。后来，佛山的铁锅因为质量精良，引起朝廷的极大关注，户部也定期到佛山购买“广州铁锅”。户部每五年都要到佛山采购一次铁锅，每次的数量都在一百个以上。

由于广州成为当时中国唯一开放的对外贸易口岸，海内外进出口货物一下子汇集到广州，来广州的外国商人也与日俱增。

清政府在广州旧城西城外的商馆区建起了一幢幢给外国商人存货和居住的商馆，华丽的西式建筑上面悬挂着各国的国旗。货船到港的时候，这一带外国人熙熙攘攘，穿着不同服装，操着不同语言，形成了一道独特的风景。这些商馆的墙上都刻着本国的徽记和一句用拉丁文书写的格言，比如，英国馆就写着“为了国王和英国政府的利益”，荷兰馆写着“我支持”……

外国商馆不但引起当地政府的高度重视，而且吸引中国内地商人纷纷来到广州目睹外国商馆的风采。曾经有一位山东的商人这样形容外国商馆：商馆房屋临水，八角六角，或为方，或为圆，或为螺形。馆前悬挂着朱红色布制作的荷兰旗。门口有深碧眼睛、卷曲毛发的番奴，手持弗朗机巡逻守卫。屋内地面铺着猩红色的地毯。槛廊则有乐钟，还有千里镜可登高望远……

在鸦片战争以前，广州成为外商在中国合法贸易活动的唯一地点，这促进了广东的经济发展，也使广州成为聚散天下货物的中心，成为世界上最繁忙、最繁华的城市之一。

清政府为此设立了官员和部门专门负责管理与接待外国商人。广州每

年还在夏、冬两季向外国商人举行“定期市”贸易，成为我国最早的“广交会”。

有历史学家这样描述当时的广州商业情况：“广州成为对内对外贸易的极盛之地。中华帝国与西方列国的全部贸易都汇聚于广州。中国各地物产都运来此地，各省的商贾货栈在此经营着赚钱的买卖。清末至民国时期，广州大力引进华侨和外国资本开办商业、洋行和银行，商业和外贸的发展在全国处于领先地位。”

清朝政府规定，凡是到广州进行贸易往来的所有外国商人，必须先到澳门报关，经过批准后，在中国引水员的带领下才可以抵达广州黄埔港，用小船将货物运到商馆，然后再寻找自己合意的行商，由行商负责销售货物。如果外国商人需要在中国采购其他的货物，也必须由行商负责采购。同时，清政府官员不直接同外商打交道。政府关于外商的一切命令、文书，均通过行商向外商转达，并由行商监督执行。1686年，粤海关官府为了方便管理商贸，在广州招募了十三家比较有实力的商行，设立了“十三行”，专门负责协助粤海关管理广州的对外贸易。

根据清政府的规定，外国商人直接交易的对象只能是十三行的行商。十三行的主要业务包括：为外商缴纳税收及所有费用；为外商出售进口货物以及代买出口商品；监督外商在华期间一切活动，充当地方与外商之间的联络人员及外商在中国的全权代理人。

此外，十三行拥有垄断对外贸易的经济特权。他们替清政府经办一切对外商联系事宜，如传达命令，送交外商公文、外商意见、察帖等，还负责管理外国商船人员，拥有一定的行政外交权。

广东十三行是经营对外贸易特殊机构的总称，并不是指固定的十三家商行。随着对外贸易关系和行商本身经济实力的发展变化，洋行时少时多。根据统计，多的时候有四五十家，少的时候只有四家。由于人们叫习惯了“十三行”，无论商行的数目多少，“十三行”的名称始终没有改变。

在十三行商人中，大多数人是由“殷实诚信之商”组成的，他们中的绝大部分人在经商致富后，主动拿出不少银两上缴朝廷，捐纳一官半职，晋升到官僚行列。所以，人们又称行商为“某官”。比如说，伍秉鉴被称为“伍

浩官”，潘启被称为“潘启官”，卢观恒被称为“卢茂官”，梁承禧被称为“梁经官”。

十三行中的行商要属伍家怡和行、潘家同文行、卢家广利行和义成行最为著名。《华尔街日报》曾评出千年来世界上最富有的50人，其中就有伍秉鉴。当年，“十三行”的繁荣可用“金山珠海，堆满银钱”来形容。根据记载，1822年，十三行处发生了一场大火，大火中熔化的洋银满街流淌，竟流出了一二里地，一场大火就烧毁了商馆价值4000万两白银的财物，我们可以想象十三行当年的华贵景象。

有首诗词曾经这样表述当时十三行的繁荣情景：

洋船争出是官商，
十字门开向二洋。
五丝八丝广缎好，
银钱堆满十三行。

在十三行行商中，有一个历史上最显赫的家族，它就是潘启官家族。从这个家族的第一位行商潘振承开始，在一个世纪的时间里，他们都在广州的对外事务上发挥着极其重要的作用。而同文行的创始人潘启，正是潘振承的三儿子。1760年，潘启为了统一价格，避免竞争，联合其他八家行商申请设立公行，也就是后来的“十三行”。因为潘启人缘好，处事有分寸，参加公行的各行商便选出组织公行的潘启为首领，负责处理公行内部事务。

在创办同文行之前，潘启曾经从事东南亚的外贸生意，后来定居广东，在一家洋行中打工。1743年前后，在十三行街区最繁华的街道上，潘启创办的“同文行”热热闹闹地开张了。为什么潘启把商行取名为“同文”行呢？潘启认为，“同”字取同安之意，而“文”字取自家乡“文圃山”之意，“示不忘本也”。

潘启曾经因为与英国东印度公司做成一笔巨额生意，加速了他向富豪行列迈进的步伐。

当时，英国东印度公司是潘启最大的贸易伙伴，主要贸易项目是生丝，

每年贸易额都在一两千担，居于行商前列。当时，粤海关规定，每艘外国商船贩运生丝不得超过100担。潘启与英国东印度公司签订了一份1192担生丝的订单。潘启与英商协定，每担175两，预付金160两，四个月左右交货。为了促进此次交易，潘启不惜重金私下贿赂粤海关的官员。在此基础上，潘启还许诺：海关可从出口的每担生丝中得到五两提成。潘启的确是商界中的高手，巧妙地把自己与海关结成利益共同体。

潘启发现，英商除了需要大量的生丝之外，还需要茶叶。当时，中外贸易多以物物交换方式进行。英国商人需要大量的生丝和茶叶，而他们运到中国的主要商品是毛织品，毛织品在中国并没有多大销路。潘启抓住这一机遇，在与英国签订合同时明确提出，如果英商需要他推销的生丝，则必须多买他的茶叶，而且要多付茶价。如果不要他推销的生丝，则他的茶价可降低4%。

潘启不仅是商界中的精英，也是谈判高手。英商曾经这样评价他：“我们已经发现了高级的商人，他们善于经营，坚持要获得好的价钱。但是，当价钱已经达到极限的时候，他们立即让步，尊重他们的对手，而对手也同样会尊重他们。”应该说，潘启参与了当时的全球化贸易，已经是一位世界级大商人，也成为广东行商的领头羊。

根据史料记载，1773年，潘启承销两份毛织品，英商向他订购7500担茶叶。到了1784年，潘启承销六份毛织品，英商则订购他12000担茶叶。

潘氏家族在十三行对外贸易史上，曾经叱咤一时。潘启凭借着出色的商业才能以及和外商、官场打交道的能力，使同文行一直位于十三行众行商之首，并对十三行公行制度的建立与完善起到了举足轻重的作用。潘启自1760年十三行创立起，到1788年病逝，一直担任十三行的首领，是出任总商时间最长的行商，中外商人一致认可的行商领袖。英国东印度公司曾经称他为“公行的大人物”、“行商中的巨头”。

十三行商在外贸交易中始终掌握着主动权，英商对他们牢骚满腹，认为广州的所有交易都是以潘启为首的十三行的主意，粤海关也几乎按照他们的意旨办事。而事实上，十三行商近水楼台先得月，在自家门口占尽商贸的便宜，既为清政府赚取了大量的关税收入，也为行商们带来了财富和荣誉。仅

就茶叶出口而言，粤商和晋商就有很大的区别。晋商当时主要通过恰克图与俄罗斯进行茶叶贸易，明显属于行商。粤商则主要在自家门口与各国商人交易，属于坐贾。

鸦片战争后，中英《南京条约》的签订彻底摧毁了十三行独揽对外贸易的特权。广州也不再是中国唯一的通商口岸，十三行渐渐从人们的视线中消失了。但是，广东商人并没有因此而销声匿迹。很多广东商人在与外商的贸易往来中，纷纷走出国门，到世界各地开拓市场，寻求更大的发展机遇。在世界的商业舞台上，流淌着广东商人的血，也记录着广东商人的辉煌。这其中包括泰国的八大财团之首的陈黄利家族、泰国华裔首领郑午楼、夏威夷枢密院顾问陈芳、被美国人誉为“中国的洛克菲勒”的张弼士等。

大部分广东商人在纷乱动荡的年代持守“天下兴亡，匹夫有责”的信念，积极捐资报效，出资制造舰船和先进的武器。

伟大的革命先行者孙中山领导了推翻清朝封建统治和创建中华民国的民主革命运动。在这一过程中，广东商人给了他巨大的财力支持，帮助他战胜了一个又一个困难。比如说，邓荫南就是追随孙中山革命的广东商人。邓荫南青年时代远赴美国经商，后来又回到广东发展，以经营农场和蔗园为生。后来，他建成了一个颇具规模的蔗糖工厂，成为当地有名的富商。1884年，他参加了孙中山创立的兴中会，是缴纳会费最多的一个。邓荫南又出资聘请了一位外国军官对兴中会的成员进行军事化的培训。当孙中山遭遇财力困难的时候，他毅然变卖所有的家产，将所有的款项全部交给孙中山充做革命费用，并和孙中山一起返回香港，积极筹划广州起义。

除了邓荫南，还有张永福、林义顺、许雪秋等广东商人，他们都在支持孙中山的革命事业上作出了巨大的贡献。当“一·二八”事变发生后，海外的广东商人也立即行动起来，到处筹募财物，支援东北军抗战。南洋各地广东商人相继成立了“抗日救国会”，开展了抗日活动。在抗战时期，不论是国内广东商人，还是海外的广东商人，都以无私报效祖国的赤子之心，出钱出力，支援抗战。

改革开放之后，广东的经济发展一度独领风骚，珠三角成为国内经济发展最为迅速的区域。在广东经济快速发展的背后，一大批知名的企业家如雨

后春笋般顺势而生。新一代的广东商人正以新的面貌活跃在日益激烈的商场中，比如腾讯公司董事长马化腾、万科集团董事长王石、珠宝大王郑裕彤、“股坛狙击手”刘銮雄、“亚洲小超人”李泽楷等。这些富有创新精神的新粤商，正在市场竞争中打破各项地域壁垒追求发展，成功地创造出一个个商业神话。



第二回 粤商性格特点

广东人的精明人所共知，他们善于钻研，善于借助别人的优势资源为己所用。在他们的字典里，没有不可逾越的障碍。对于利益的追逐，粤商从来都是精耕细作。因此，时间之于他们，恰似其生命。